

《绩效改进》

讲师:王吉凤

【课程背景】

企业都希望员工不断跟随企业的进步而进步，不断精进自己的业务能力，绩效管理成为达到这一目的的手段与方法。而在现实经营中不乏出现以下情况：

- 1.绩效形同虚设，有绩效考核却无法真正落地，流于形式；
- 2.看到同行企业的绩效不错，直接照搬，水土不服；
- 3.硬性指标过多，软性工具较少，让员工难以接受，对立情绪严重；
- 4.考核内容和岗位内容两张皮难贴合，达不到推动员工向前的效果；
- 5.部门经理不得考核要领，上纲上线，或睁只眼闭只眼或上下级矛盾重重；
- 5.考核口号满天飞，考核会议天天开，由于方式方法不对效能较低。

如何结合企业的实际情况设立贴合的绩效考核方案？如何掌握适用的工具、方法让绩效落地并且真正激励员工向前向上？如何逐级落实绩效考核，让部门长可以掌握到绩效的精髓，能够将绩效考核的工具落到实地助力自身团队的成长。

以下的课程将系统性地给出解决方案，并且提供简单实用的工具、方法，同时让工具和方法可视化、流程化、步骤化，简单易行。

【课程收益】

- 1.对绩效管理有正确的认识；
- 2.掌握绩效管理有效实施方法、绩效指标合理设定、绩效计划有效执行、绩效辅导卓有成效、绩效评价有理有据、绩效反馈适时给力、绩效结果推动业务。

【课程对象】企业事业单位绩效管理人员、部门长、团队长

【课程时间】2天（12小时） pm9：00—12：00 pm14：00-17：00

【课程形式】讲授辅导、案例分析、小组讨论、情景模拟、互动游戏、角色演练

【课程纲要】

第一单元 绩效管理如何发力

（一）绩效管理认知

- 1.绩效管理常规认知
- 2.VUCA时代绩效管理特点
- 3.绩效管理趋势：管理游戏化；沟通丰富化；培养主题化；本质不变化

（二）绩效管理定位

（三）绩效管理作用

（四）绩效管理工具

讨论与互动：如何让员工积极参与到绩效管理中来？

绩效管理实操中的常见误区有哪些？

企业卓越绩效评价准则是什么？

第二单元 绩效管理实施支持系统

（一）企业战略和企业文化支持

（二）绩效管理机构与分支持

（三）其他管理体系与绩效管理的协同

（四）绩效管理信息系统支持

（五）绩效管理制度体制支持

（六）绩效管理实施准备

案例：X企业绩效管理制度实例分析

第三单元 绩效指标的设计要领

- (一) 绩效价值结构
- (二) 绩效目标体系化设计
- (三) 绩效指标合理化设计

1. 价值链
2. 排序与权重
3. 绩效管理误差控制

讨论：绩效指标是不是越被量化越好
实操：不同类别岗位绩效指标的设计
演练：与部门做绩效指标的沟通

第四单元 如何制定绩效计划

- (一) 绩效计划的定义
- (二) 绩效计划的制定原则及流程
- (三) 编制绩效承诺计划

讨论：绩效计划常见问题
实例：某企业绩效管理

第五单元 绩效辅导的开展

- (一) 绩效辅导的意义
- (二) 常见辅导形式
- (三) 实用辅导技巧
- (四) 过程监控要点

讨论：什么类型的员工需要绩效辅导
案例：失败的绩效辅导案例分析
成功的绩效辅导案例分析

第六单元 卓有成效的绩效评价

- (一) 绩效评价 6 法

1. 关键事件法
2. 行为锚定法
3. 行为观察法
4. 加权选择法
5. 强制排序法
6. 强制分布法

- (二) 建立奖惩机制
- (三) 绩效信息收集

讨论：如何保证绩效信息真实性有效性？
如何应对绩效信息收集困难？
绩效评价常见问题分析
案例：某上市企业的奖罚管理条例

第七单元 绩效反馈必发声

- (一) 绩效反馈的价值
- (二) 绩效反馈四法

1. 绩效诊断法
2. 绩效原因分析法

3.绩效结果分析法

4.绩效改进

(三) 绩效反馈面谈技巧

辨析：绩效反馈和绩效辅导的差异

讨论：绩效反馈过程的注意事项

讨论：绩效反馈中如何处理对抗

案例：绩效改进案例；绩效面谈案例

第八单元 绩效结果应用

(一) 绩效结果三层应用

1.绩效结果在组织层面的应用

2.绩效结果在部门层面的应用

3.绩效结果在员工层面的应用

辩论：绩效管理应该重视过程还是结果？

案例：绩效结果在股票期权中的应用

 绩效结果在限制性股票中的应用

 绩效结果在虚拟股票中的应用